

<論文>アメリカにおける日系子会社の現地化に関する一考察：企業フィランソロピーを中心として

著者	中村 久人
著者別名	Nakamura Hisato
雑誌名	経営論集
巻	42
ページ	41-76
発行年	1996-02-28
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005675/

アメリカにおける日系子会社の現地化に関する一考察

ー企業フィランソロピーを中心としてー

中 村 久 人

はじめに

- I 日本企業による海外投資と対米投資現地化の問題点
 - 1 日本企業の海外投資の新動向
 - 2 日本企業の対米投資現地化の問題点
- II アメリカ企業のフィランソロピー
 - 1 フィランソロピーの概念と歴史的背景
 - 2 アメリカ企業によるフィランソロピー活動の契機とその倫理
 - 3 フィランソロピー活動の実際と戦略的フィランソロピー
- III 日系子会社とフィランソロピー
 - 1 企業フィランソロピーと企業社会的責任の理論的考察
 - 2 日系子会社の企業市民活動とフィランソロピー活動

おわりに

はじめに

日本企業の対米直接投資は、投資件数および投資金額共に88年にピークに達し、その後は著しい円高ドル安傾向や国内バブル経済の崩壊等により減少傾向が続いている。現時点（95年8月）においても、一層の円高による景気低迷と企業収益の悪化により、日本企業の直接投資はアジアヘシフトしつつある。

しかしながら、93年末での日本の対米直接投資残高は大蔵省届け出ベースで962億1,300万ドル（21.6%のシェア）であり¹⁾、90年以来日本はイギリスを抜いて1位の座をキープしている。日本から中国はじめアジアに向かう新規の直接投資が伸びているとはいっても依然として、国別による投資額では対米直接投資がトップであり、日本企業にとってのアメリカ市場の重要性はいささかも低下していない。

80年代後半の「集中豪雨的」対米投資による日本企業に対する現地からの反発は、全米自動車労組（UAW）の組合員が日本車の輸入に反対してそれを叩き潰すといったデモや、東芝ココム違反事件の際に議会の前で連邦議員が同社製品をハンマーで打ち砕く等の反日感情として顕在化した。

また、女性やマイノリティ（特に黒人）に対する日系企業の雇用率の低さは、雇用差別としてこれに対する告訴が後を絶たない。アメリカでは公民権法、公正労働基準法、雇用機会均等法、年齢差別禁止法などがあり、日本人が日本的雇用慣行では差別ではないと思えることも違反になる場合がある。

企業の必須な経営資源としてヒト、カネ、モノ、情報・技術等が挙げられるが、アメリカでこれらが生かされるのには前提条件がある。それは、その企業が立地する地域社会に受け入れられていること、である。

本稿では、アメリカにおける日系企業の投資摩擦の大きな原因の1つが地域社会への貢献度の低さ、無関心にあるという仮説の下に、日系企業が現地社会で企業市民としてフィランソロピー (philanthropy) 活動を実践する義務と責任を果たす必要があり、そのことが長期的には当該企業の利益の増進や成功につながることを強調したい。

日本企業の海外直接投資は、いかに現地に進出するか、いかに効率的な生産システムや販売システムを現地で構築するかといった段階から、企業としていかに地域社会に貢献し受け入れてもらうかという新たな段階に立ち至っているといえよう。それは現地化の究極的課題であり、21世紀を目前にした日本多国籍企業の最大課題の1つである。この課題に対処するための核心こそ企業フィランソロピーの精神の理解とその実践にあることを明らかにして行きたい。

I 日本企業による海外投資と対米投資現地化の問題点

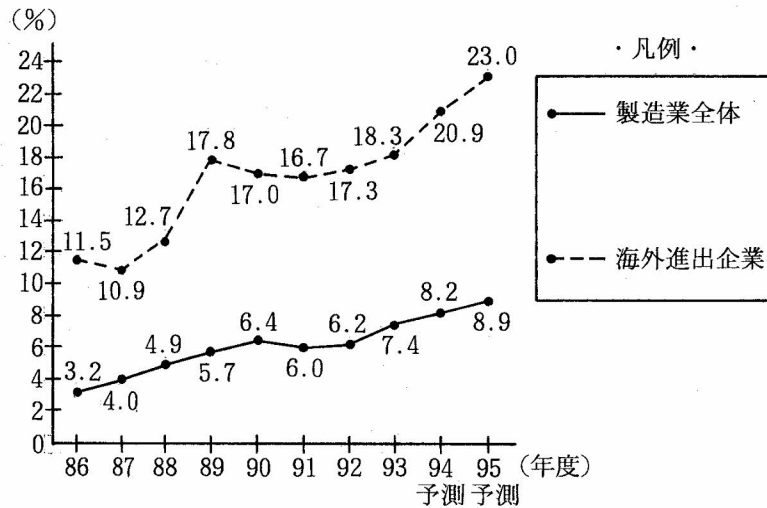
1 日本企業の海外投資の新動向

日本企業の対外直接投資は、89年度にピークを迎え、その後3年度に渡って減少を続けたが、93年度は前年度比5.5%増の360億3千万ドルと増加に転じた(大蔵省届け出統計)。業種別では製造業が前年度比10.7%増(89年度の約7割水準)で、中でも電機の伸びが52%と著しい。他方、非製造業では同3.8%増にとどまり依然として回復力の強さはみられない(89年度の5割を切る水準)²⁾。

しかし、日本企業の対外直接投資が減少したといっても、日本製造企業の海外生産比率は伸びており、93年度は前年度の6.2%から大きく伸びて7.4%と発表されている(図1参照)。さらに、95年度には8.9%にまで上昇することが見込まれている。また、既に現地生産を行っている企業の海外生産比率は、18.3%の水準にあり、95年度には23.0%と非常に高い水準に達すると予想されている³⁾。既述のように、93年度の製造業の対外直接投資額は89年度の約7割水準に低下しているにもかかわらずである。従って、従来のように日本企業の海外事業活動の趨勢について、対外直接投資の増減だけでは判断できないことになる。現に、93年度の日系現地製造企業の設備投資は、日本国内製造企業の設備投資の約1割の規模を有するまでになっている。

ここで海外生産比率の上昇と対外直接投資の低下との格差を説明しうるのは日系企業の現地での「再投資」である。それは、海外現地企業の設備投資額マイナス日本側資金引受額と定義できる。その資金源は現地企業による利益と減価償却で構成される内部留保、現地金融機関からの借入金、現地資本市場や国際金融市場等からの調達である⁴⁾。

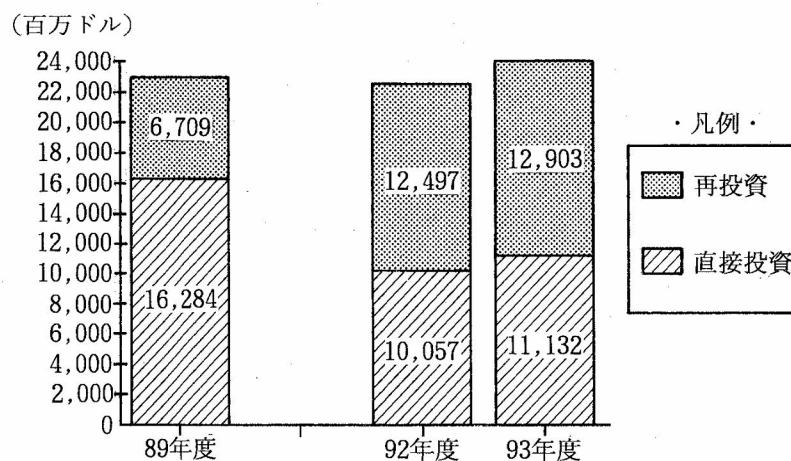
図1 海外生産比率推移



(出典) 通産省産業政策局国際企業課編『我が国企業の海外事業活動』1995

この定義によって93年度における日系現地製造企業の再投資額を算出すると約129億ドルとなり(表1参照)、直接投資額の約111億ドルと合計すれば、総投資額は約240億ドルに達する(図2参照)。この算出法(総投資額=直接投資額+再投資額)によれば、ピーク時の89年度で約230億ドル、92年度で226億ドルとなり、93年度の総投資額は、89年度をも上回ったことになり、海外生産比率の上昇の説明が可能となる。ちなみに、地域別では直接投資額で北米を下回っているアジア(3,659百万ドル)が、総投資額では北米を上回って(9,104百万ドル)最大になる(図3参照)。

図2 総投資(直接投資+再投資)額推移(製造業)



(出典) 図1に同じ

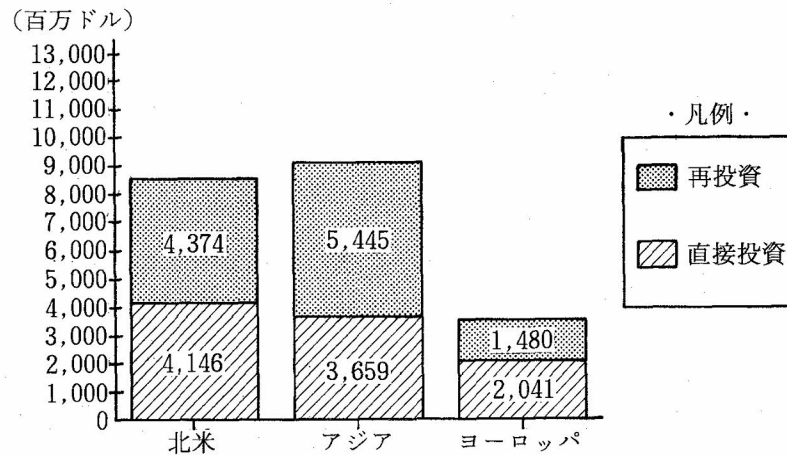
表1 業種別・地域別現地法人「再投資額」総計

(単位：百万円、社数、%)

業 種	北 米		中南米	アジア			中 東		ヨーロッパ		オセアニア	アフリカ	全 地 域
	32	アメリカ	149	479	中 国	アセアン	N I E S	-	8	EU	436	1	
農 林 漁 業	再投資額	32	149	479	76	403	-	-	8	-	436	1	1,105
	企 業 数	9	21	31	4	24	1	-	6	2	21	2	90
鉱 業	再投資額	2,053	33,140	2,172	-	2,172	-	-	-314	-314	2,092	-	39,143
	企 業 数	43	8	8	1	6	1	5	9	6	44	3	120
建 設 業	再投資額	1,135	4	2,211	37	1,440	621	40	268	268	-	9	3,667
	企 業 数	49	12	156	13	106	49	4	24	20	4	1	250
製 造 業	再投資額	486,368	17,821	605,491	32,954	358,589	239,449	2,281	164,629	144,550	31,225	1,519	1,309,334
	企 業 数	1,078	222	2,354	395	1,195	924	14	639	591	103	19	4,429
商 業	再投資額	627,198	1,791	33,776	36	20,678	26,813	86	30,510	28,310	44,759	15	738,135
	企 業 数	802	178	823	23	395	616	27	966	816	156	16	2,968
サービス業	再投資額	16,822	14,104	1,112	-1,784	2,465	810	-	7,819	7,501	65	-	39,994
	企 業 数	297	42	234	32	116	125	7	126	112	33	9	748
そ の 他	再投資額	26,133	4,476	18,004	6,078	10,306	2,417	16	64,272	64,266	4,303	-	117,184
	企 業 数	512	163	300	23	177	176	2	283	271	72	68	1,400
合 計	再投資額	1,159,721	71,485	663,245	37,397	396,053	270,110	2,423	267,264	244,581	82,880	1,544	2,248,562
	企 業 数	2,790	646	3,906	491	2,019	1,892	59	2,053	1,818	433	118	10,005

(出典) 図1に同じ

図3 総投資（直接投資＋再投資）額（93年度製造業）



(出典) 図1に同じ

また、日系企業は進出国や第3国での子会社設立のため投融資を盛んに行うようになっている。後者では例えば、93年度に中国にある日本企業の孫会社（日本親会社が50%を超えて出資している海外子会社が50%を超えて出資している海外の会社）の13社のうち、孫会社からみてその親つまり子会社が中国にあるのは僅か1社であり、10社が香港、1社が韓国に所在する日本企業の子会社であった。同様の関係はシンガポールを本拠とする日系企業がASEAN諸国（特にマレーシア）や他のNIES諸国（香港、台湾）に孫会社を作るケースや、香港の日系企業が中国以外にも、台湾、シンガポールに孫会社を作るケース、またアメリカの日系企業がカナダ、メキシコ、ヨーロッパに、さらに最近ではそれ以上にNIESやASEAN諸国に孫会社を設立するケースが増加している。

こうした動きは産業間・工程間の企業内国際分業の進展により、ますます増加が見込まれる。これらの活動は再投資活動のなかでも新しい動向として注目に値する。日本企業を親会社とする海外企業であっても、親会社との関係（仕入れや販売）だけでなく、域内（例えば、アジア、北米といった）や域外の日系企業との関係が強まり、それが高度化し、ネットワーク化が促進されつつあるのが最近の特徴である。

このように、日系企業も最近ではかなりの事業活動実績と経験を有する企業が増加し、例えば、ジェトロによる93年の「第13回在米日系製造業経営実態調査」では、回答のあった1,052工場のうち51.2%の工場が「黒字」になったと答えている。また、通産省産業政策局による『我が国企業の海外事業活動』（平成7年度版）でも、在外日系製造企業の収益性が改善され、93年度は経常利益で前年比30.5%増、売上高経常利益率で0.3ポイント増の1.4%となり、北米、ヨーロッパともに前年比で収益が回復し、特に北米が黒字化したことを伝えている⁵⁾。以上からも、過去のように対外直接投資額だけで在外日系企業についての業況の趨勢を判断することは禁物であろう。

2 日本企業の対米投資現地化の問題点

では次に、日本企業の対米投資の特色と最近の問題点について要約的に述べてみよう。日本の対米直接投資は85年のプラザ合意による円高以降、製造業、非製造業ともに急激な拡大が行われ88年にピークを迎えたのである（167億ドル、米国商務省統計）。その後、89年（161億ドル）以降、90年代に入ってから今日に至るまで漸減している。93年度の対米直接投資は、前年の37億5千万ドルから13億2,400万ドルに急減した。90年から3年間対米直接投資第1位を維持した日本は、ドイツ（68億3,200万ドル）にその座を明け渡したのであった（2位—イギリス65億400万ドル、3位—英連邦カリブ諸国38億4,800万ドル）⁹⁾。

90年代以降の対米直接投資減少の理由として以下のことが挙げられよう。

- ① 自動車、エレクトロニクス、工作機械、ロボット等の大企業による大型設備投資を必要とする初期進出が既に一巡
- ② 円高メリットに加え、労働コストの恩恵が受けられ、需要市場としても効率の高まりつつあるアジアへ投資がシフト（特にASEAN、中国）
- ③ 90年の松下電器によるMCAの買収以降、大型買収は影を潜め、日本企業のM&Aの規模は縮小
- ④ アメリカでの景気の後退や米国銀行の貸し渋り
- ⑤ 日本国内ではバブル崩壊後の景気低迷により企業収益が悪化

しかし、こうした対米直接投資減少要因にもかかわらず、既述のように在米日系企業においても製造業では収益性がかなりの程度改善され、再投資（93年度で36億2,700万ドル）や子会社（孫会社）への投資が増加している。

また、対米直接投資残高についても、日本は90年以降英国を抜いて対米直接投資国として1位の座を維持しており（大蔵省届け出統計）、対米投資の重要性は依然として高いものがある。

さて、アメリカでの日本企業の現地生産は、特に代表格ともいえる一般・電気機械や輸送用機械などの機械工業では、まず日本やアジア諸国から持ち込んだ部品や半製品の組立・生産から始めて、技術移転を進めながら次第に部品の内製や現地調達を増やして現地生産比率を上げていった。そして究極的には、ローカル・コンテンツの一層の引き上げにより本格的な一貫生産体制の実現に向けて多数の企業が日夜懸命な努力を払ってきた。

しかし、アメリカでの現地生産にも問題がない訳ではない。例えば、依然として日本製部品にはコスト、品質、納期については優位性があり、ローカル・コンテンツ比率の上昇が製品の競争力や収益性を低下させるという点である。また、日本企業の進出分野の労働生産性は概して低く、中進国との競争にさらされる製品分野ではそれら中進国と比べて労働コストが高いために現地生産のコ

ストが高くなり必ずしも有利な現地生産とはいえない。

さらに、アメリカの部品メーカーは供給能力や競争力で問題が多く、また利用しようにもある分野では空洞化していて現地調達が困難な場合もある。

そこでこの分野の日系製造企業が今日行っている工夫・対策として、日本、アジア、メキシコ等とアメリカを結ぶ太平洋にまたがる産業間・工程間の分業がある⁷⁾。つまり、日本の国内工場では付加価値の高いハイテク部品や完成品の生産、アジア諸国の工場では汎用部品や普及完成品の生産、メキシコ（特に、マキラドーラ＝保税加工地域）では地の利と低賃金を生かした部品の生産と組立、をそれぞれ行いアメリカでそれらを輸入して完成品の組立や生産さらには検査を行うという企業内国際分業である。

しかし、妙案と思えるこうしたグローバルな国際分業も、ローカル・コンテンツ比率上昇の要請にはさして貢献しないし、輸送用機械の場合でも自動車部品などは日本の輸出が増加して貿易インバランスの改善に役立っていない。また、日本からの直接投資が付加価値の低い部門に集中し、研究・開発（R&D）領域での貢献が少ないといった批判もある⁸⁾。

こうした日本製造企業の米国移転（transplant）の結果、日系企業の生産する製品に日本から輸出される製品が加わり、多くの日本製品がアメリカでの市場シェアを短期間で圧倒的に伸ばしたのである。その代表例が、カラーテレビ、VTR、NC工作機械、ロボット、自動車、半導体等であった。

かくして日本企業による短期間での集中豪雨的ともいえる対米投資と市場シェアの増大は、貿易摩擦から投資摩擦へという新たな摩擦の局面を惹起したのである。オーバープレゼンスでやり玉にあげられることの多い自動車生産では既に90年の時点で乗用車が現地生産車と輸入車を合わせて日本ブランド車だけで30%に達しており、米国メーカーのブランドとして販売されるものを含めるとそれ以上のシェアになっている⁹⁾。

この問題は95年6月末行われたジュネーブでの日米自動車交渉にみられるように、日系企業を含めた日本企業のアメリカ部品メーカーからの調達率の一層の引き上げと輸出ではなく現地生産の拡充が要請される結果となった。特に、後者は、日本国内産業の空洞化という深刻な問題を抱え込み、避けがたいジレンマに遭遇することになった。

さて、こうして進行する現地化や投資摩擦に対処する有効な方策として、日系企業はどのような対策を講じているのであろうか。マクロレベルでは、例えば米国の輸出進行に貢献するといった方策がある。日系自動車メーカーのホンダとトヨタはアメリカではGMに次いで各々第2位、3位の乗用車輸出企業となっており、91年の時点で日系自動車メーカーの現地生産車の内5.6万台が輸出されており、これはアメリカ、カナダからの自動車総輸出量の3分の1にあたる。

ミクロレベルでは、米国企業との共存共栄を目指した戦略的提携がある。これには米国企業との

合弁会社設営のほかに、米国企業への技術供与、米国企業との技術提携や技術共同開発、OEM、部品および中間製品の調達などが行われている。

確かに、日系企業がこれらのマクロやミクロレベルの対策を講じることは重要ではあるが、それ以上に一般市民や地域社会の人々と日系企業との間に信頼感の厚い友好的な関係を醸成することこそ重要と思われる。先に述べたように、いかなる経営資源もその地域社会に受け入れられてこそ生かされるものであろう。その意味において、日系企業はさらなる現地化として全米および地域社会（community）への貢献（フィランソロピー）が求められるのである。

アメリカでは、企業のフィランソロピー活動が企業活動を成功に導く必須要件といわれているが、在米日系企業のフィランソロピーの検討に先立って、次章では現地アメリカ企業のそれについて考察したい。

Ⅱ アメリカ企業のフィランソロピー

1 フィランソロピーの概念と歴史的背景

フィランソロピー（philanthropy）の語源はギリシャ語であり、「愛する」、「親愛な」、「友人」等を意味する $\phi\acute{\iota}\lambda\omicron\varsigma$ (philos) と「人間」、「人類」等を意味する $\alpha\nu\theta\rho\omega\pi\omicron\varsigma$ (anthropos) とを組み合わせさせて $\phi\acute{\iota}\lambda\alpha\nu\theta\rho\omega\pi\acute{\iota}\alpha$ (philanthropia) になり、「人を愛すること」、「人間愛」、「博愛」等の意味になった。このギリシャ語が、そのままラテン語にも引き継がれ、それがフランス語などのロマンス系諸語を経て英語に入り、philanthropyになったといわれる¹⁰⁾。

フィランソロピーの同義語にチャリティ（charity）があるが、これは「慈善」と訳されており、「貧しく、困窮している人々にモノやカネを恵む」という語感が強いのに対し、フィランソロピーの方は、より幅広い長期的視点から民間レベルで社会の問題解決の根源に迫り、生活の質（quality of life）の向上に努力するという違いがある。

アメリカでのフィランソロピーの精神や行為は、宗教、とりわけキリスト教と密接な関係を有している。ピルグリム・ファーザーズといわれる清教徒たちは、アメリカへの上陸に際してメイフラワー号上で誓いを立てている。「上陸後、互いにどこにしようとも、どれほど成功しようとも、新しい社会のために自分の時間、汗、収入の一部を捧げようではないか」という「メイフラワー盟約」（the Mayflower compact）である。『新約聖書』によれば、他者本位の純粋な愛、自己犠牲的な愛が説かれている。また、上記の盟約は教会を維持したり、聖職者を扶養するためなどに各自の収穫（収入）の10分の1を捧げる「タイズ」（tithe-10分の1税）とも通じるものがある（『旧約聖書』の「申命記」）。さらに、これより先1603年に清教徒たちの一団を率いてマサチューセッツ植民地に入植したウィンズロー（Edward Winslow）は、「兄弟の慈愛をもって互いにもてなし、持ち物を割い

て他人の必要を満たすべし」と戒めている¹¹⁾。

アメリカではこうしてキリスト教による「隣人愛」の精神が綿々と受け継がれ、フィランソロピーの精神と行為が高められていった。しかし、なぜ同じキリスト教国でありながら、ヨーロッパ諸国よりアメリカでフィランソロピーがより本格的に実践されるようになったのであろうか。

これには、アメリカでは国家より先に地域社会 (community) が形成されたこと、その結果、民主主義理念の下で中央政府よりむしろ地方自治に重点が置かれ尊重されたこと、さらに現代アメリカでは教育・貧困・麻薬という3つの大きな社会問題に直面していること、などが挙げられよう。また、アメリカには当初から国教がなかったので、膨大な数の宗派や教会が信者獲得のため競って社会への貢献活動を行ったからだという説もある¹²⁾。

ところで、フィランソロピー活動の主たる内容は、寄付活動とボランティア活動である。アメリカの場合、寄付の8割以上(90年度で1,018億ドル)が個人によるものであり、遺産贈与まで含めると約9割まで個人によるものである。上記金額はGNPの2%を超える巨額なものであるが、そうした寄付の使途については宗教関係が半分少々といちばん多く、以下教育、福祉、健康、芸術・文化、社会改革・改良、環境、野生保護、国際関係の順で使われている。

また、ボランティア活動については、89年時点で18歳以上のアメリカ人の54.4%が参加し、それに費やした時間は週平均4時間で年間では208時間にも及んでいる。具体的な活動分野はほぼ寄付の使途の場合と類似しているが、その他では仕事に関連した組織、レクリエーション関係、民間財団やコミュニティ財団などでも活動している¹³⁾。

2 アメリカ企業によるフィランソロピー活動の契機とその倫理

既述のようにアメリカにおけるフィランソロピー活動の主役は個人であるが、ここ4半世紀において企業によるフィランソロピー活動が活発な展開をみせている。

ではこの企業フィランソロピーが、表舞台に引っ張りだされる契機はどのようなものであったか時系列的に整理してみよう。

- ① 第1次世界大戦で参戦し(1917年)、ヨーロッパに出兵した同胞支援のため、企業に対して組織的な寄付の要請がなされた。臨時的に株主の了解を得て、「赤十字配当」という名目で企業による寄付が実施された。
- ② A.P.スミス社がプリンストン大学に1,500ドルの寄付を行った行為に対し、本来ならば株主に還元すべき利益が削られたとして、株主の一人が提訴した。これに対して、ニュージャージー州最高裁判所はその寄付を合法とする判決を下した(1953年)。その判決は、「企業が個人と同様に現代のよき市民としての義務を引き受けることは正義にかなう」、とするものであ

た。

- ③ 60年代後半になると、ラルフ・ネーダーの消費者運動などに象徴される大企業の横暴に対する市民の反発が表面化した。
- ④ 同時期から、ニューヨーク、デトロイト等大都市で毎年黒人暴動が多発するなど、都市の荒廃が進行した。その他にも、家庭の崩壊、10代の非行・妊娠、失業の増加、麻薬問題、マイノリティ問題等、企業が社会問題に関わらざるを得ない社会的背景が存在した¹⁴⁾。
- ⑤ 80年代に入ると、レーガン政権は減税の一環として連邦歳入法の慈善目的控除枠を従来の税引前利益の5%から10%に拡大した(1981年)。その一方で民間の非営利団体への補助金を大幅に削減した。

②の時期において特記されるべきことは、企業による寄付額が増加すると同時に、「企業財団」の設立が相次いでいることである。企業財団は企業が拠出した寄付金を基金として設立されるため、景気変動や企業利益に左右されずに慈善団体への継続的・安定的な寄付が可能となるメリットを有している。

③、④については、企業側が単に寄付をするだけでなく、さらに社会的問題の究明とその根絶に向けて、企業自体がフィランソロピー活動に対して取り組むようになる強力な動機づけとなった。例えばフォード社のように、これまで疎外されていた人を意識的に採用し、彼らに汗水を流す仕事の場を提供するというような企業も現れてきた。

⑤については、レーガン政権の思惑通りに資金難に陥った民間の公益団体が今まで以上に企業からの支援を求めるようになったのである。

では、アメリカ企業がフィランソロピー活動を行うようになった上記のような政治的・法律的・経済的動機とは別に、その精神的動機の基盤にあるものは何であったのか。それには、①既述の個人によるフィランソロピーと同様に宗教、特にキリスト教的精神、②金持ちや資本家が貧困者、病人、被災者等に対して払う義務としてのノブレス・オブリージュ (noblesse oblige)、③国民が地域社会の公共的問題や社会的問題に関心を持ち、それら解決のために自ら参加するというアメリカン・デモクラシーの精神、④アメリカの社会的変化を推進するエネルギーとなってきたアメリカ人が有する多元的価値観 (pluralism) 等が挙げられよう。

さらに、企業のフィランソロピー活動は、企業の営利活動との関係ではどのような要因が推進力になっているのだろうか。以下のことが考えられる。

① 啓発された自己利益 (enlightened self-interest)

企業が利潤を追求したとしても、社会問題が深刻であったり。教育が荒廃しているような社会では十分な利益を上げられるはずがない。企業は健全で活力溢れる社会であってこそはじめて最大の

利益を上げられるはずである。従って、そうした社会を作るために企業が社会貢献することは結局は企業の利潤追求活動に矛盾するどころか長期的には大いに役立つものであるとする考え方である¹⁵⁾。

② よき企業市民 (good corporate citizenship)

企業は市民として重大な責任を有する社会的存在である。シティズンシップ (市民としての意識・行動) としていろいろな企業フィランソロピーを実践することは、よき企業市民としての義務である。企業が地域社会の市民としての社会的責任を自覚しなければ、結果的には社会を破壊することになり、ひいてはその企業にとっての市場そのものをも失いかねない。教育された労働力、貧困者の減少、犯罪率の低下といった健全で活力のある社会の存続という前提がなければ、企業の存続はあり得ない。そのためには、利益の一部を社会に還元し、社会を再構築する必要がある¹⁶⁾。

③ ステイクホルダー (stakeholder) に対する義務

アメリカでは従来企業は株主 (stockholder) のものという考え方が強かったが、次第に社会が複雑化してきて、企業行動やその決定に際して株主以外にも取引先 (サプライヤーや下請企業)、消費者、従業員やその家族、中央や地方の政府、地域社会の人々等の幅広い利害関係者に対しても重要な義務を果たすことが必要になってきた。

④ 「戦略競争上の優位」の考え方

従来は消費者が製品やサービスを購入する際の選択基準は、価格、品質、機能、安全性といったものであった。しかし、最近では各社の製品・サービスは価格が同じであれば他の要素もほとんど同じになる傾向がある。そこで消費者の選択基準は、それらを生産している企業が社会的責任を自覚し、いかに社会に貢献している企業であるか、信頼に足る企業であるかということを目安にする方向になってきた。

こうした新しい傾向を受けて、例えば、「経済優先度評議会」(The Council on Economic Priorities) は企業の社会的貢献度を評価する10項目から成る基準を開発して、それをその組織が発行する「ショッピングガイド」誌に掲載し、消費者の参考に供している¹⁷⁾。こうした考え方とその実践は後述するジョイント・マーケティング型のキャンペーン活動 (cause-related marketing) とも関連してくる。

3 フィランソロピー活動の実際と戦略的フィランソロピー

それでは次に、アメリカ企業は具体的にどのような制度を通じてフィランソロピー活動を行っているのかみて行きたい。

① マッチング・ギフト・プログラム (matching gift program)

この制度は、従業員が公益団体に寄付をすると、企業あるいは財団から、その寄付金額に対して、同額とか2倍とかの比率で、従業員の寄付額に上乗せされた額が寄付されるものである。ただし、この制度を有する企業でも、必ずしもすべての従業員の寄付に上乗せを行うわけではなく、寄付の対象を限定したり、上限額を設定している場合がある。

② アダプト・ア・スクール・プログラム (adapt a school program)

これは、地域社会の特定校（小、中、高校）と企業が一種の養子縁組を結ぶ制度である。企業がその学校に図書や教育機器を寄贈するといった活動だけでなく、社員が学校に出向いて、例えば勉強の遅れている生徒に読み・書き・計算といった基礎的指導をしたり、教師に対しても教育法に関するコンテストを開催するなどして、優秀な先生を表彰し、教育・研究費を補助するといった制度である。企業ではないが、レーガン政権時、ホワイトハウスも首都ワシントンの小学校とこの「養子縁組」を結んで、レーガン大統領自身もその学校を訪れている。

このプログラムは、78年にロサンゼルスで始まったとされる¹⁸⁾。そのモデルになったのはアトランティック・リッチフィールド社 (ARCO) の地元小学校との縁組であった。

③ ユナイティッド・ウェイ (United Way) への寄付

全米最大の共同募金活動団体である。現在、アメリカの企業寄付総額の約半分（年間30億ドル）にも達している。この団体の本部はバージニア州アレキサンドリアにあるが、その起源はコロラド州デンバーで1887年に誕生したチャリティー組織教会にあるといわれる。ゴールドラッシュ後に取り残された貧困者たちを援助するために5人の地域のリーダーが立ち上がり町をあげての募金活動をしたのが始まりである。63年にそれまで、コミュニティ・チェストとかユナイティッド・ファンドと呼ばれていた30以上の団体が連合してユナイティッド・ウェイと命名された。これらの活動を支援したり、募金活動に参加するボランティアの教育訓練を担当する中央本部が「ユナイティッド・ウェイ・オブ・アメリカ (UWA)」であり、その財源は各地のユナイティッド・ウェイからのいわゆる「上納金」（各地域組織の募金額の1%拠出）で賄われている。本部の機能はその他に、議員へのロビー活動、テレビの統一キャンペーン広告の実施、全国大会の開催、キャンペーン・フィルムの制作とその地域組織への提供等である。

企業側も寄付金を効果的かつ効率的に運用してくれる団体としてこれを選ぶことが多い。募金の方法は大半が職場での募金であり、従業員個人の寄付は給料から天引きする形も認められており、これに企業がマッチングする場合もある。最近のUWAの発表によれば、企業従業員からの寄付が65%で企業からの寄付は23%であるという。

その他、幾つかの企業はユナイティッド・ウェイに社員をボランティアとして出向させ、運営に

当らせている。もちろん彼らの給料は企業負担である。89年には全米で約2,400万人がユニティッド・ウェイを通してボランティア活動を行っている。

④ ソーシャル・サービス・リーブ (social service leave)

従業員がボランティア活動に参加する場合、企業が一定期間有給の休暇を与える制度である。この社会奉仕休暇制度の導入には経営トップの理解が不可欠であろう。こうした従業員のボランティア活動によって、社会はその企業に対して感謝と敬意の念を抱き、社員も生き甲斐・働き甲斐を見出す上にその企業に対するロイヤリティーを強める可能性は高い。そのことは、大局的見地からすれば、社会のため、企業のためでもあることを経営者は認識すべきであろう。

三菱電機から出向して三菱セミコンダクター・アメリカ社長として、フィランソロピーを身をもって体験した渡邊一雄氏によれば、「この休暇制度を社内制度として導入しているかどうかは、その企業や経営トップがフィランソロピーにどの程度理解を示しているかを計るバロメーターともいえる」と述べている¹⁹⁾。

⑤ ジョイント・マーケティング型のキャンペーンによる寄付

これは自社製品やサービスの販売促進のために、特定期間中に特定の公益団体とタイアップして、当該商品（サービス）を購入すると、その売上高の一定比率の額がその公益団体を通じて特定の福祉や慈善目的に寄付されるというマーケティング型のフィランソロピーである²⁰⁾。

これは社会にアピールしそうな問題とマーケティングを結びつけたもので、「コーズ・リレーティッド・マーケティング」と呼ばれている。有名な例として、アメリカン・エクスプレス（アメックス）の1セント・キャンペーンがある。同社は自由の女神の修復工事のために、顧客が同社カードを利用するたびに手数料の中から1セントを寄付するという一大キャンペーンを張り、販売促進に成功した。かくして、企業フィランソロピーの新しいパラダイムは、企業のマーケティングやPRの方法を変化させつつある。

ところで、最近の米国企業のフィランソロピー活動の傾向として、企業の寄付行為が経営戦略に直結するタイプのものが増えている。企業内でもフィランソロピー部門と事業部門とが戦略的に協力し始めている。

その狙いとするところは、消費者に対する知名度のアップ、従業員の生産性の向上、あるいは研究開発費の削減、規制障壁の克服、そして事業活動への波及効果などにある²¹⁾。

たとえば、環境団体との関係でも企業は有効な経営戦略を策定すべきである。89年にエクソン社のバルディーズ号はアラスカ沖で史上最悪といわれる原油流出事故を起こしてしまったが、それまでエクソン教育財団は、本業とは何の関わりもない分野に多額の支援をしており、本社の企業施設からも完全に独立していることで企業の内外から特に賞賛されていた。しかしこの事故の勃発に

よって判明したことは、経営トップは財団が育成した環境問題のリーダーとの人的コネクションもなく、危機を処理するためのアドバイスを求める先が見あたらないということであった。トップは環境問題専門家たちに対して反抗的態度をとる以外に術がなく、彼らはエクソン社を絶好の標的にして攻撃したのであった。

他方、ライバル企業のアルコ（ARCO）社は、71年に環境団体に資金援助するとともに提携関係を結び、フィランソロピーを戦略的に利用してきた。

アルコの役員は、環境団体とのパートナーシップにより、彼らから環境に関する知識と情報を吸収し、事故が起きたら素早くオープンな態度で彼らに対応できると確信している。また、環境団体のほうにしても、カリフォルニア州の大気汚染防止法のような法律制定に関してアルコから支持の証言を取り付けることができたのである。

このような戦略的な提携関係は、一部には石油企業と環境団体との馴れ合いだと批判する向きもあるが、新しい企業フィランソロピーのパラダイムに不可欠なものである。なぜなら、取り返しのつかないほど企業の評判を低落させたり、事業に壊滅的打撃を与えかねない世間の悪評を未然に抑えることができるからである。

また、戦略的フィランソロピーの象徴的な例として、94年AT & Tは2万人近い社員をレイオフする方針を発表したが、AT & T財団では予算を約3,800万ドルまで引き上げることができたのである。社員をレイオフするような状況にもかかわらず、なぜ寄付しなければならないのかとそれを問題視する声に対して、「価格と企業市民活動の両方」で競争するほうが、「価格のみ」で競争するより利口な戦略であると主張している。

Ⅲ 日系子会社とフィランソロピー

1 企業フィランソロピーと企業社会的責任の理論的考察

ここでは、これまでみてきた企業フィランソロピー（企業の社会的貢献）を広い意味で「企業社会的責任」の範疇に含まれる概念と措定することにより、また企業社会的責任との関係をいくつかの説を参考にして掘り下げることにより、企業フィランソロピーの概念的特質を浮き彫りにして行きたい。

まず、企業の社会的責任の範囲については、消極論と積極論に2分される。前者は、フリードマン（M. Friedman）によって代表される説である。企業の社会的責任は、何といたっても消費者の欲する製品やサービスを生産・販売することに尽きる。そうした目的のためにだけ企業の経営資源を投入すべきであって、直接ビジネスと関係のない目的のために行動することは間違っている。つまり、企業は本来の目的である利潤追求活動を行う場合にのみ正当化される、というものである。

一方、積極論では、企業の社会的責任の範囲として、企業はその持てる資源を利潤追求以外にも、公益のために積極的・自発的に活用する責任があるとする。現代社会においては、株主の期待に応えるのは企業の行動目的の1つに過ぎず、もっと広く利害関係者（stakeholder）の期待にも社会関与（social commitment）として対応すべきである、という主張である。

企業フィランソロピーは積極論に立脚していることは言うまでもないが、ここでさらに企業責任とは何か、つまりその責任の内容に立ち入って検討してみよう。

電通総研のメンバーは、企業の社会的責任を分析するためのフレーム・ワークを提示しており、その中で社会的責任を「経済的責任」、「受託者責任（trusteeship）」、「企業フィランソロピー」の3種に分類している²²⁾。

まず、経済的責任を「規制や法律を遵守し、消費者ニーズに合致した商品やサービスを効率的に生産・供給し、消費者、株主、従業員の各利益を増進させる責任」と、定義している。ここでは、経済的責任を第一義的な企業の社会的責任と認識するのであるが、だからといって無制約に企業の利潤を追求することを意味しない。すなわち、それは遵法義務を伴った上で効率的に利潤追求活動を行う責任である。表2では、経済的責任に基づいて、企業の利害関係者の各々に対して企業が果たすべき具体的な責任内容が明らかにされている。

しかし、個々の企業による私的な利潤追求によって社会全体の福利水準が効率的に向上するためには、市場において独占や寡占のない、完全競争に近いメカニズムが有効に機能している必要があり、また経済学でいう「外部不経済」が存在しないことなどが前提条件となろう。

第2の受託者責任についての定義は、「企業の本来的活動に関して影響を及ぼす利害関係者の便益の向上に配慮する責任」である。これは表2に示すように、「社会の便益のためしてはならないことを、法で定められた基準より厳しい基準で自己規制する」自己規制責任（企業倫理責任）と、「法定基準以上に利害関係者の各々の便益向上に努める」積極関与責任とに2分される。尚、後者については企業フィランソロピーの一部を含むと理解される。

現代の企業は利潤を獲得するだけでなく、当該ビジネスに関わるあらゆる利害関係者の便益と損失に対して十分に配慮して経営を行うよう社会から委託を受けている。こうした責任を受託者責任と呼び、経済的責任と合わせて狭義の社会的責任と位置づけている。

受託者責任の考え方は、1920年代のアメリカの大企業で「資本と経営の分離」が進み、企業（経営者）が株主から経営を受託したことに端を発し、現代ではさらに広く利害関係者全体から企業が受託する局面へと拡大進展したものとみなすことができよう。

第3の企業フィランソロピーについては、「企業本来の業務とは直接関係のない領域でも、公益のために自発的に自社の経営資源を活用する責任」、と定義している。

表2 企業の社会的責任の定義と事例

経 済 的 責 任	
規制や法律を遵守して消費者ニーズに合った商品やサービスの生産・供給を効率的に行い消費者利益、株主利益や従業員の利益を増進させる責任	
〔実 例〕	
株 主	主：利益の拡大、適正な配当の実施、正当な権利の付与
従 業 員	員：労働関係法を遵守して従業員の生活の向上を図る
顧 客	客：ニーズに合った商品の生産・販売
取 引 先	先：独占禁止法の遵守
地 域 社 会	会：雇用創出による地域経済の活性化
一般社会・国家	国：正しい納税
国 際 社 会	会：直接投資による雇用創出、技術移転
受 託 者 責 任	
企業の本来的活動を行う上で影響を及ぼすステークホルダーズの便益の向上に十分配慮する責任	
○自己規制責任：社会の便益のために行ってはならないことを、法定基準より厳しい基準で抑制する。 企業倫理責任ともいえる	
〔実 例〕	
株 主	主：大株主と少数株主との差別的扱いをしない
従 業 員	員：女子や外国人の昇進における差別をしない
顧 客	客：価格差別をしない、誇大広告をしない
取 引 先	先：取引差別をしない
地 域 社 会	会：法定基準以上の環境対策をおこなう
一般社会・国家	国：貿易摩擦をおこさない
国 際 社 会	会：現地経済を混乱させない
○積極関与責任：法定基準以上にステークホルダーズの便益の向上に関与すること。フィランソロピー活動の一部とも考えられる	
〔実 例〕	
株 主	主：積極的な情報の開示
従 業 員	員：積極的な福利厚生の実施
顧 客	客：法定基準以上の製造物責任の履行
取 引 先	先：積極的な技術供与
地 域 社 会	会：地域から優先的に雇用する
一般社会・国家	国：リサイクルシステムの確立
国 際 社 会	会：積極的な経済発展の寄与
コーポレート・フィランソロピー	
企業本来の業務と直接関係のない分野でも、公共の目的のために経営資源を活用する責任	
〔実 例〕	
従 業 員	員：身障者の積極的雇用
顧 客	客：低所得者に対する赤字覚悟の廉価販売
地 域 社 会	会：施設の解放
一般社会・国家	国：福祉・文化活動支援
国 際 社 会	会：地球規模の環境問題解決への支援

(出典) 電通総研『企業の社会貢献』日本経済新聞社、1991

既述のように受託者責任における積極関与責任も企業フィランソロピーに部分的に含まれるが、両者の本質的相違はどこにあるだろうか。積極関与責任の主たる貢献対象は、依然として株主、顧客、従業員、取引先、当該企業が立地する地域社会などどちらかといえば、企業本来の義務と直接関係のある集団である。これに対して、企業フィランソロピーの貢献対象は、当該企業の本来的業務活動と関係あるなしに関わらず、より広範な社会一般とか国際社会である。

また、活動内容についていえば、積極関与責任は、人事管理や生産管理、競争戦略といった本来的業務活動の範囲のなかで社会貢献を行うのに対して、企業フィランソロピーでは本来的業務活動と内容的に関係がなくても貢献活動を行う点が挙げられる。

歴史的には、受託者責任は企業と社会の利害関係の拡大から広がってきたものであるのに対し、企業フィランソロピーは、日米では社会背景に違いもあるが、少なくともアメリカでは市民社会の伝統への企業の参加という経緯をたどった点に相違がある。

次に、キャロル (A.B. Carroll) による「3次元概念による企業社会業績モデル」の中で明らかにされる企業社会的責任について検討しよう²³⁾。

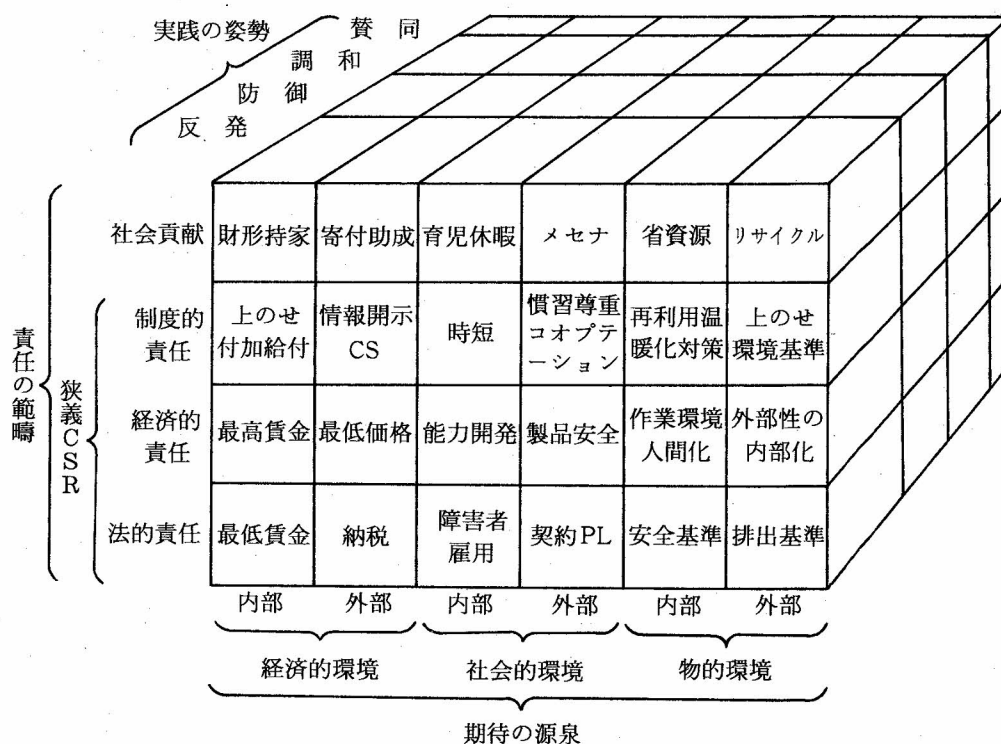
キャロルはさまざまな企業社会的責任のどの側面を問題にするかによって、①社会的責任の範疇、②関与する社会的諸項目、③社会対応の哲学、の3つのタイプに分類し、それらを各軸にモデルを構築した。ここで特に注目すべきは、社会的責任の範疇についての分析である。彼は、社会的責任を、社会がある時点で諸組織に対して抱く期待を内包した責任として基礎的定義を提示し、具体的には、①経済的責任、②法的責任、③倫理的責任、④裁量的責任 (discretionary responsibility) の4つを挙げている。

そして企業は経済的・法的責任を越えて、どこまで自発的に責任を負うか、その範囲を問題にする。倫理的責任は、成文化されていないにもかかわらず、社会による期待に応えるところの責任である。裁量的責任は、ある種の社会的負担を担って欲しいという社会的期待に応えるもので意欲的責任 (volitional responsibility) とも言っている。これはまさに企業フィランソロピーに相当する概念である。

さらに、森本三男教授はキャロルのモデルを援用して、「企業社会責任の修正3次元モデル」を構築している²⁴⁾。同教授のモデルでは、社会的責任の範疇として、①法的責任、②経済的責任、③制度的責任、④社会貢献 (social contribution) の4つを提示している (図4)。

ここでは、まず経済的責任に優先させて法的責任を位置づけている。それはすべての社会的制度の前提要件であり、他律的・強制的に規定されるだけでなく、能動的・主体的・自発的に実践する側面もあるからである。

図4 CSR修正3次元モデル（例示は典型的なもののみ）



注：CS = consumer satisfaction

PL = product liability

(出典) 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994

制度的責任は、キャロルの倫理的責任を置き換えたものである。それは、法的責任と経済的責任を越えて非経済的期待にも応えるという点ではキャロルの倫理的責任と同様であるが、「倫理」では他のすべての責任にも関わることになるからである。それよりも、現代における企業は社会的制度であり、それ故に企業市民として法的責任や経済的責任を超えて自発的に遂行されるべき責任という意味でこの名称を用いている。しかし、その責任内容は、上記2つの責任を超えているとはいっても、当該企業の本来的機能から生ずる責任を大きく超えるものではなく、関係者の合意度が高い期待へ対応したものである。合意度の低いものは、さらに高次のキャロルのいう裁量的責任に該当する。

同教授は、裁量的責任についても、「社会貢献」と呼び換えている。それは企業の基本的・本来的機能とは直接かわりのない社会的ニーズに自発的に対応していることであり、それを「責任」と呼ぶことの正否について問題なしとしないからである。それは、まさに「企業の自発的意志と裁量に委ねられた社会的役割の先取り」であり、「単に社会の圧力に反応して行動するのではなく、企業の長期的役割を考えて行動すること」であり、社会に対する投資であり貢献である。まさにこの段階が企業フィランソピーである。

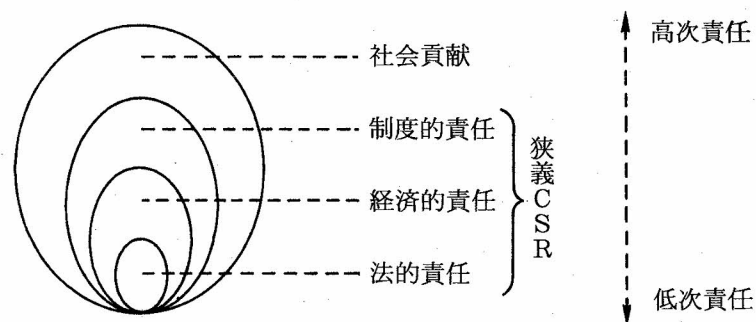
以上のような観点から、同教授は法的責任、経済的責任、制度的責任を企業の固有の社会責任もしくは狭義の社会責任とし、これに社会貢献を加えて広義の企業社会責任とする立場をとっている。

さらに、当モデルのキャロルモデルとの違いは、水平軸である「社会的諸項目」を企業に対する期待の源泉としての環境区分（経済的・社会的・物的、さらに各々を内部・外部に区分）に置き換えている点である。キャロルが列記した社会的諸項目は選択基準が不明であるとしている。尚、第3の軸（実践の姿勢）についてはキャロルのモデルをそのまま踏襲している。

森本教授のモデルから、企業の広義の社会的責任の内容は、まず法的責任を最低次の責任として、経済的責任、制度的責任、社会貢献と順次高次化していくと理解されるのである。確かに、企業の社会的責任の内容は、次第に拡大・膨張・多様化し、発展していく。しかし、ここで問題なのは、こうした責任の高次化や発展が、「責任の階層構造」として理解されるべきかということである。

同教授は、「責任の階層構造」という考え方には補正を要すると述べている²⁵⁾。マズロー（A.H. Maslow）の欲求5段階説の構造になぞらえて、「いずれの責任も、それに先行する相対的に低次の責任が遂行されることによって初めて有意義になる」のであり、例えば、経済的責任を果さない企業がいくら社会貢献をしてみても意味をなさない、とみている。従って、責任内容は、単に階層構造をなしているのではなく、図5のような「包摂的階層関係」にあるとみるべきだと主張される。

図5 CSRの「組織欲求階層」構造



（出典）図4に同じ

次に、企業フィランソロピーとの関係で、同教授のいう「社会戦略」についてみてみよう。マクロ的視点から社会貢献は民間部門の企業が提供する大変公共性の高い財ということになるが、それは私的財でも公共財でもない、いわば「準公共財」とでも位置づけられるような中間的性格を持っている²⁶⁾。それが効率的な資源配分として意味があるのは、いわゆる「市場の失敗」と、政府活動の非効率さや過大さから生じる「政府の失敗」の双方を補完する働きをするからである²⁷⁾。この兩種

の失敗のどの部分をどのように補完するかを選択こそが社会戦略の問題である。

より具体的・実践的にいえば、社会戦略とは既述の4種類の「社会的責任の多種多様な内容を、何を基準にして、いかに選択し、どのような態度で実践して行くべきかの基本的指針」である。

最後に、この社会戦略の枠組について考察しよう。ここで重要なことは、社会戦略は広い意味での経営戦略の一環であり、それは通常の経営戦略と同様、明確な経営理念（経営活動を通じて実現したい価値、思想、信条、哲学）に導かれた戦略であるということである。従って、逆説的に言えば、経営理念というのは広義の社会的責任向けの特殊な理念を別に持つというのではなく、社会戦略も含んだ経営活動全般を貫く理念である必要がある。そうでなければ広義の社会的責任の実践は責任の遂行ではなく宣伝的社会活動とみなされてしまうであろうし、それでは当該企業に寄せられる期待に応えることはできないであろう。つまり、社会的責任のための社会戦略と通常の経営戦略とは共通の経営理念によって統合されることが、社会戦略が機能するための絶対的前提条件である。

こうした理解の下で、社会戦略の枠組は、既述の「修正3次元モデル」から導き出される。図4における第3次元の「実践の姿勢」は、経営者が賛同すれば、それ以上問題にすることはないので、社会戦略は、「期待の源泉（第1次元）と責任の範疇（第2次元）の組み合わせを、経営理念に即していかに具体的に策定するかの問題」、と措定している。さらに責任の範疇においては、法的責任には実施に関して選択の余地はないこと、経済的責任については、通常の経営戦略でカバーされるとの理由で対象から除去されている。

さらに「期待の源泉」（第1次元）については企業環境に換えて、ドメイン（本業関連）とアウトドメイン（本業関連に近い周辺領域および本業関連から遠く離れた外延領域）の名称で各社会貢献の領域区分を提示している。

かくしてできたのが図6に示す「社会戦略の枠組」である。さらに、この図では制度的責任と社会貢献の背後に、スチュワードシップ（stewardship—奉仕）またはトラステーシップ（trusteeship—信託）とチャリティ（charity—慈善）という社会戦略の価値基準となる原理の存在を措定している。前者により多種多様な利害関係者から信託された企業の制度的責任が実践され、後者を背景として利潤を獲得した企業は社会のために慈善的活動（フィランソロピー）を行うことになる。ここではstewardshipが制度的責任ばかりでなく狭義の社会的責任に強く結びつき、charityが社会貢献と強く結びつく関係として捉えられている。

図6における矢印は、実践面において枠組の左下方の部分ほど、企業が直接遂行し、かつ企業にとって優先順位の高い領域である。逆に、右上方に行くほど、企業は間接的に遂行し（例えば、財団や他の公益団体を通じて）、かつ優先順位が低く、自発的行動が望まれる領域といえるのである。

図6 社会戦略の枠組

(チャリティ)↑自発性↓(スチュワードシップ)	社会貢献	〔本業関連社会貢献〕 社会貢献のためのクラブ・協議会参加 美・景観整備 (育児・ボランティア) 休暇制度 人材の社会的活用 技術・技能の社会的活用	〔周辺領域社会貢献〕 インキューバータ事業 マッチング・ギフト 地域・国際交流支援	〔外延領域社会貢献〕 社会福祉支援 教育支援 文化・芸術・学術支援
	制度的責任	〔本業関連制度的責任〕 社会的商品・事業の開発・展開 付加給付充実 労働時間短縮 資源の有効利用 社会的少数派の雇用・登用 物的環境の保全 環境に配慮した製品の開発・生産	〔周辺領域制度的責任〕 福祉事業の経営 リサイクル事業の経営 組織的地域活動 地域・国際交流 退職教育 能力・キャリア開発 施設の開放・公開	
	義務性	法的責任 (法的諸責任)		
		ドメイン	周辺領域	外延領域
			アウトドメイン	

(出典) 図4に同じ

2 日系子会社の企業市民活動とフィランソロピー活動

前節では企業の社会的責任の内容について検討し、企業の社会貢献（フィランソロピー）を社会的責任の「包摂的階層関係」の内では最高次のものとして把握し、それを実践するための「社会戦略」の必要性について述べた。

本節では、さらに企業フィランソロピーの類似概念と考えられる「企業市民（活動）」(corporate citizenship) を、特に「アメリカにおける日系企業の企業市民の実態」の検討を通じて、企業の投資環境としての地域社会（community）との関連で考察したい。企業市民とは、「ある地域社会で事業活動を行う企業がさまざまな方法でその地域社会の経済的・社会的福利に貢献すること」をいう。企業市民活動には次のような事業活動が含まれる。すなわち、企業の雇用・訓練・昇進、サプライヤーの開発、資源の調達、新事業への投資、フィランソロピー活動への貢献、企業の影響力を駆使した教育・社会面での改善、等である。

(1) アメリカ人からみた日系企業の企業市民度

ここではニューヨークのジャパン・ソサイエティが90年の1月から2月にかけて実施した、『米国社会における日本企業——協力、衝突、および企業市民としての役割』と題する調査のうち、18歳以上の全米のアメリカ市民800人と日立アメリカ、トヨタ・モーター・マニュファクチャリング、およびカリフォルニア銀行の3社が立地する地域社会の住民300人を対象とした調査（調査Aと称す）をベースに検討して行きたい²⁸⁾。

調査Aでは、ほとんどのアメリカ人は、広い意味では日本の直接投資がアメリカに利益をもたらすと信じている（55.9%）が、それを全面的に認めているのは少数派である（17.3%）。また日本からの直接投資に対しては、かなり賛成が33%、全く賛成が10%で両者を合わせても過半数に満たない。これらの感情はアメリカ人にしてみれば、日本からの投資が米国に利益をもたらすことは認めても、日本がそれで利益をあげることは、日本が経済的に米国に追いつくことになるので重大問題であるとの見解から来ているように思える。

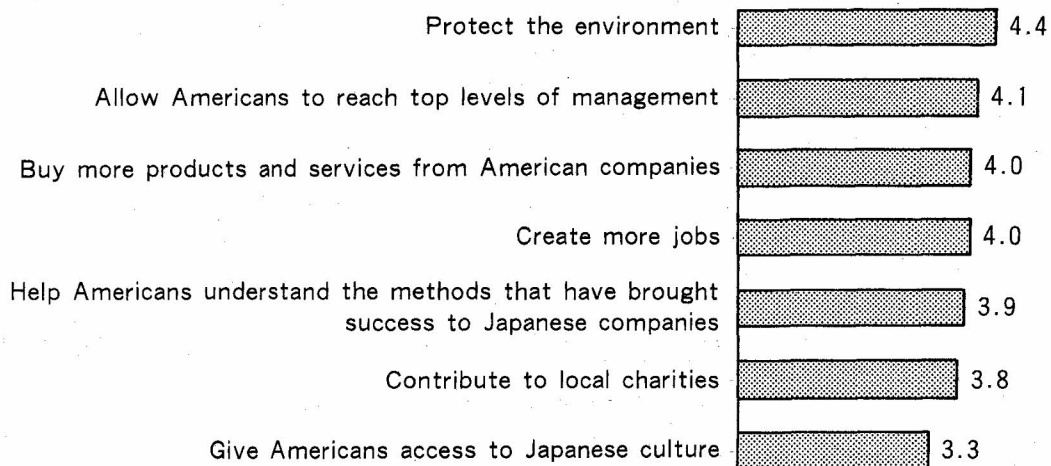
しかし、その際、日本からの投資は他の国からの投資よりもアメリカに大きな影響力をもたらすとする意見は多かった（67.4%）が、日本企業（日本人）が他の外国企業（外国人）よりもアメリカの文化に溶け込み難いと考えているのは約4分の1（26.1%）に過ぎなかった。

また、アメリカ人たちは日本企業に慣れてきて日本の投資から利益を得ることが分かればそれに対して十分オープンになるという傾向が見られる。現に、多数の日本企業を受け入れ、日本からの投資により親近感を感じている地域社会の人々は、その投資利益をより容易に認識し、それを容認する比率が高くなっている。

そうした親近感は自動的に生まれるものではない。日本企業は地域社会にもっと自ら参加することが期待されている。調査Aでは実にアメリカ人回答者の約9割がアメリカで事業を行う日本企業はアメリカ企業と同程度もしくはそれ以上に現地の地域社会に参加すべきであると答えている。

つまり、そうした参加は前章で述べた「よき企業市民」になるための主要な要件とみなされる。日本企業が地域社会に参加した場合、彼らが最も重要と考えていることは、「環境の保護」であったが、以下重要度順に、「アメリカ人をトップ・マネジメントの職位につける」、「アメリカ企業からより多くの製品やサービスを購入する」、「より多くの雇用を創り出す」、「日本企業を成功に導いた方法をアメリカ人に理解させるよう援助する」、「現地のチャリティに貢献する」、「アメリカ人に日本文化へのアクセスを与える」となっている（図7）。アメリカに直接影響するビジネス関連事項に高い重要度を置いているが、フィランソピーについても重要項目の1つとして指摘される点が注目される。

図7 From the list of actions below that might be taken by a Japanese corporation if it were to move into your community, how important is each item to you (using a scale of 1 to 5, with 1 referring to "not at all important" and 5 to "extremely important")?



(図7～図11) (Source) Daniel E. Bob and SRI International, *Japanese companies in American Communities: Cooperation, Conflict and the Role of Corporate Citizenship*, Japan Society, Inc. 1990.

調査Aでは日本からの直接投資を是認するアメリカ人たちに対して、彼らの地域社会で日本企業に期待している便益を自分の言葉で書くように要請したところ、一番多かったのは、「雇用の創造」と「経済成長」であった（各30.5%と27.2%）。

雇用の創造は、日本からの直接投資の便益として広範に喧伝されているが、日本企業が多数進出している現地レベルではそれらの投資により雇用が創造された事実には異議を唱える者の比率は賛同者に比べれば低い。日本企業はヨーロッパ企業に比べて現地子会社の設立において買収より新設が多いのが特徴である。買収された既存工場では雇用を抑えられたとしても、新設工場は明らかに雇用を創造する。例えば、ケンタッキー州ジョージタウンに進出したトヨタは現在3千人（エンジン工場を含めると3,500人）以上の労働者を雇用し、さらに近辺には日本からの多数の小規模部品・資材メーカー等が進出し、新たな雇用を創出している。

「アメリカ経済の成長」については、日本からの直接投資がアメリカおよびアメリカ企業の競争力を高める結果として期待されているといえよう。トヨタの例でいえば、ケンタッキー工場で製造されたカムリが、外車と国産車双方を対象とした品質テストで、自動車製品分析で定評のあるJ.D. パワー社により3位にランクされたのである。上位2つの乗用車は両方とも高級モデルであった。トヨタによれば、アメリカ工場で達成された品質水準は日本国内工場と比べて同等もしくはそれ以上に高水準だといっている。

他方、日本からの投資に反対する人々の眼からみれば、雇用創造についても異議がある。それは投資を受け入れた地域社会での雇用増は国内の他の地域でアメリカ企業が競争で被った雇用減と相殺されるかもしれないし、また依然としてアメリカに製造基地を設営せずに輸出の路を選択している日本企業は雇用を創造しないばかりか競争企業のアメリカ人を失業に追い込んでいると考えるからである。

さらに、こうしたネガティブな見解を持つグループに対する調査では、彼らは、「日本（日本人）はアメリカで買い漁りをし、アメリカを乗っ取ろうとしている」のであり、「アメリカに対して大きな統制力を持とうと意図している」、と述べている。

さらにこうしたグループは次のような支配的な見解を共有するのが特徴である。

- ① アメリカ企業が日本企業に競争に破れ、ビジネスが奪われる。多くの日本企業は日本国内で長年に渡って築いてきた系列関係や下請関係をアメリカに持ち込んで持続しようとするのでアメリカ企業は日本企業とのビジネス関係を確立することは難しい。
- ② 日本企業は、アメリカ企業を買収して最新技術を大幅に獲得してしまう。これは日本企業が米国への投資動機として、アメリカの科学や技術への接近を挙げていることから明白である。
- ③ 日本はアメリカの投資に対して、アメリカが日本からの投資を受け入れているほどにはオープンでない（互惠主義に立っていない）。

③については、このグループばかりでなくアメリカ人の5分の4がこうした見方をしている。例えば、89年に小糸製作所の株買い占めを行ったブーン・ピケンズ（T. Boone Pickens）が経営陣に参画することを拒否されたこのハプニングはアメリカ人の目に象徴的に映ったのであろう。

さらに、職場単位での問題点として、多くのアメリカ人が挙げているのは、①女性やマイノリティに対する差別、②アメリカ人の経営者・管理者への採用・抜擢が少ない、③労働組合の回避、等の問題である。順次検討してみよう。

調査Aでは、女性やマイノリティ（特に黒人）の雇用や昇進慣行で日本企業がアメリカ企業より公正であると感じているアメリカ人は12%に過ぎなかった。このことはアメリカの雇用均等委員会のまとめた表3に示された在米日本企業のマイノリティと女性の雇用率を見れば理解できよう²⁹⁾。アメリカ企業と日本以外の外国企業の黒人の雇用率は、全職種でみると各12.5%と12.4%であり、それらの数字はアメリカでの黒人の人口比とほぼ等しくなっている。これに対して在米日本企業の黒人の雇用率は8.4%に過ぎない。女性についても在米日本企業の雇用率はアメリカ企業や他の外国企業よりも低い。また、管理職だけをみても、在米日本企業の黒人の雇用率は3.0%で他の外国企業の6.0%の半分である。また女性管理職の雇用については、アメリカ企業より相当低く、他の外国企業と比べても半分以下になっている。

表3 企業の国籍別にみたマイノリティと女性の雇用率

従業員の構成	アメリカ企業	在米日本企業	他の外国企業
全職種			
黒人	12.5%	8.4%	12.4%
ヒスパニック系	6.5%	6.0%	8.4%
アジア系	2.6%	12.9%	3.4%
女性	46.2%	38.5%	49.0%
管理職			
黒人	5.1%	3.0%	6.0%
ヒスパニック系	2.9%	2.7%	3.5%
アジア系	1.8%	22.7%	2.1%
女性	28.6%	15.9%	32.3%

(注) 従業員100人以上の企業のみ。

(出典) 雇用均等委員会、1989年。

在米日本企業の黒人の雇用率が低いものには2つの指摘があり、1つは黒人への偏見であり、もう1つは日系企業が黒人の多い地域を避けているというものである。黒人や女性への雇用差別に対する訴えとして次の3つはメディアの大きな関心を集めたケース（A社、B社、C社）である。

A社のケース：A社は1979年にロサンゼルス近郊のコンプトンに設立された。当時コンプトンの人口の約8割が黒人であった。だとすれば、従業員の大半は黒人であろうと思うのであるが、実際は従業員300人のうち黒人は4分の1であり、アジア系が50%を占めていた。コンプトンでのアジア系人口はわずか1.7%であった。コンプトンの人種別構成比からすると黒人の雇用率は明らかに低かった。

そこでA社に採用を拒否されたとする黒人がカリフォルニア州の政府機関である公正雇用住宅局（DFEH）に雇用差別の訴えを起こした。その結果上記のような事実が判明し、A社側は求人方法に問題があったことを認め和解に応じた。82年に和解協定が結ばれ、今後14カ月間の新規採用ではそれまで応募したが採用されなかった1,500人から採用を開始することが確認された。1,500人の大半は黒人とみられている。また、採用を拒否された人々への補償金も合意され、ロサンゼルス・タイム紙によれば総額25万ドルが支払われたと報じている。

B社のケース：1983年から86年の間にB社に応募した黒人や女性の多くが採用されなかったことを問題視し、連邦政府機関である雇用均等委員会（EEOC）が同社に対して調査を行った。その結果、88年に同社はEEOCとの和解協定に調印し、採用を拒否されたとする黒人と女性370人に対して総額600万ドルの補償金を支払い、生産現場での黒人と女性の採用を増やす努力を行うとともに、昇進方法についても変更することに合意した。注目すべきは、600万ドルという多額の補償金の支払いだけでなく、その際求人範囲をより黒人人口の多い隣の市にまで拡大し、黒人の雇用を促進するようEEOCが求めたことである。

C社のケース：C社の女性従業員は勤続年数が長くなっても単純な仕事ばかりで業務上重要な仕事につけないし、昇進も一定の地位以上にできないと訴えた。これに対し、C社側は当初日米友好通商航海条約を盾にして、幹部社員の登用にあたっては公民権法第7編（人種・膚の色、性別、宗教、出身地の相違による雇用差別の禁止）は適用されない、と主張していた。

しかし、82年の連邦最高裁の判決でC社の主張は却下され、結局、提訴から10年以上の歳月を経て、87年にC社は原告の女性たちと和解した。和解によって、集団訴訟のため13人の原告だけでなく、同社の元従業員や現在の従業員も含め総額258万ドルの補償金を支払う羽目になったのである。

かくして「高い授業料」を支払った日系企業は、黒人や女性への見方を根本的に改め、彼ら（彼女ら）を積極的に雇用するための真剣な努力を開始しなければならなかった³⁰⁾。

次に、②のアメリカ人の経営者・管理者への採用・抜擢が少ないという差別行為もよく聞かれる日系企業に対する批判である。既述の表3では、日系企業における女性や黒人の雇用率の低さが示されたが、彼ら（彼女ら）は昇進の面でも「ガラスの天井」と呼ばれる見えざる障壁によって、一定の地位以上に昇進できないという不満が多い。さらに、問題となるのは日系企業では、白人男性も管理者や経営者への昇進の機会が奪われており、またたとえ管理者になっても日系企業の内部者の座にまで到達する人は極めて少ない、従ってアメリカ人は業務上の重要な意思決定から除外されているという不満である。

③の労働組合の問題に関して、日系企業はアメリカで組合の力が弱い地域を選んで投資することで組合との潜在的問題を回避しているとの批判がある。日本企業についての調査（後述の調査B）では、組合を避けるということが投資場所の決定に関係していると述べたのは、日本企業のうちでほんの少数であった。にもかかわらず、日系企業全体で組合を有しているのは8%に過ぎず、製造業でも15%に過ぎなかったのである。

（2）日系企業からみた自社の企業市民度

ここでは同じくジャパン・ソサイエティが90年5月から6月にかけて行った調査（親会社が日本の株式市場に上場されている在米日系企業1,605社が質問表を受け入れ、585社が有効回答。調査Bと称す）をベースにして、日系企業からみたそれら企業の企業市民度についてみてみよう。

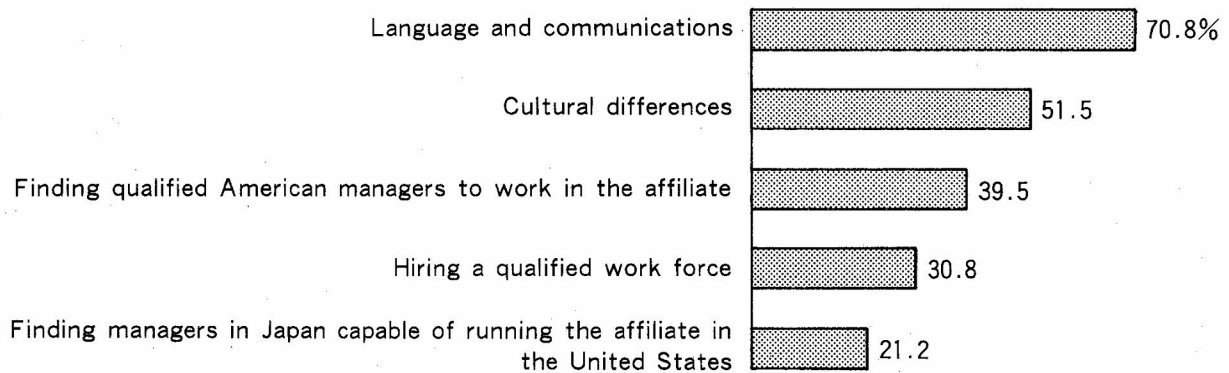
まず、調査Bにより明らかになったことは、日本側企業は子会社が日本企業により所有されていることをその地域社会が非常に（あるいはいくらか）気にしていると思っており、その子会社に対する地域社会の態度は前向き（好意的）あるいは非常に前向きであると評価している点である。さらに、その態度については、他の在米の外国企業やアメリカ企業に対するものと比べても差はないという認識であった。

また、自社子会社はアメリカのメディアによって公正（もしくは好意的）に報道されていると感

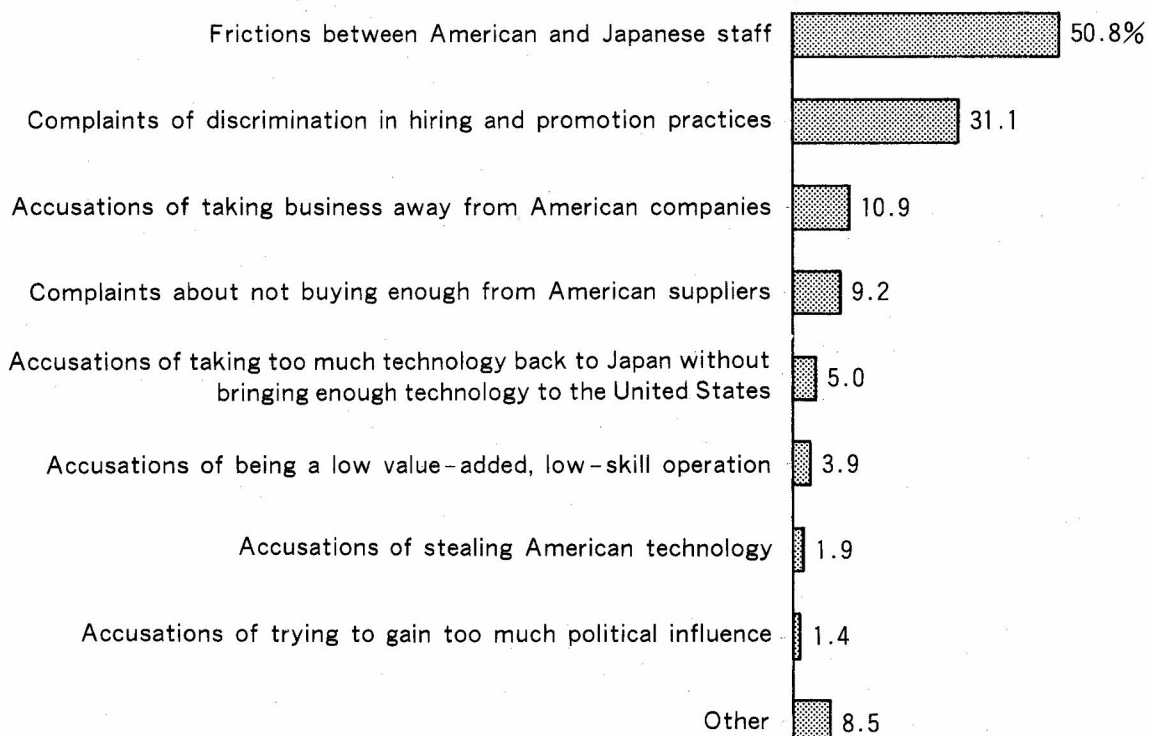
じており、彼らにはそのようなアメリカ人の態度のために、アメリカで投資を縮小するどころか、一層投資を増やしていく意向が伺われた。

次に、日本企業側がアメリカにおいて立ち上げの段階で直面している困難な問題として、重要度順に、①言語とコミュニケーション、②文化差異、③有能なアメリカ人管理者の獲得、④良質な労働者の採用、を明らかにしている。さらに、操業が開始された後の大きな問題として、①アメリカ人スタッフと日本人スタッフの間の摩擦、②採用や昇進慣行を差別とする従業員の不満、を挙げている(図8)。

図8 The following are some difficulties that Japanese affiliates face in the United States. Which three caused your affiliate the most difficulty when it was starting up its operation ?



Which of the following problems has your affiliate encountered ?
(Respondents answered all that applied.)



他方、調査Bによれば、アメリカ人が懸念している日本の直接投資による政治的影響力、アメリカ企業のビジネスや技術の喪失といった問題では、日本企業はアメリカ人からの直接の不満に関わった経験はあまりないようである。

さらに、多数のアメリカ人が反対している日本の投資企業に対する州政府や地方自治体の誘因に対しても、日本企業はそれらの投資立地の選択が主に他の理由に基づいていると述べている。つまり、日本企業がアメリカに進出するのは、顧客に接近して市場シェアを拡大するのが最大の目的である。そのために幾つかの企業は顧客が密集した都市部に立地し、また他の企業はビジネス上のバイヤーの居る場所や輸送ネットワークに沿った戦略的な場所を求める。さらに、日本語学校や日本文化へのアクセスを含めた生活の質や、現地労働者の質の面も立地選定時の重要な考察要因としている。

最後に、ほとんどの日本企業はアメリカの環境にそれぞれのやり方を適応させようと試みており、一般の人々によって現地環境に適応した日本企業としてみられることを望んでいる。同時に、調査した約5社に1社は、自社のことを投資家がたまたま日本人であるアメリカ企業と考えていたのである。

(3) よき企業市民としての日本企業

地域社会のアメリカ人および日系企業の両面から日本企業の企業市民度についてみてきた。調査結果(調査B)として、日本企業で企業市民として極めてまたは非常に活発に活動していると自社を評価しているのは5社に1社だけであった。いくぶん活動的と答えた企業は約3割であった。一般的に、大企業、製造企業、田園地域に立地する企業、消費者市場への製品供給企業はより積極的に活動する傾向があり、小規模企業、新参の企業、サービス企業はそれらより積極性が低い傾向がみられる。

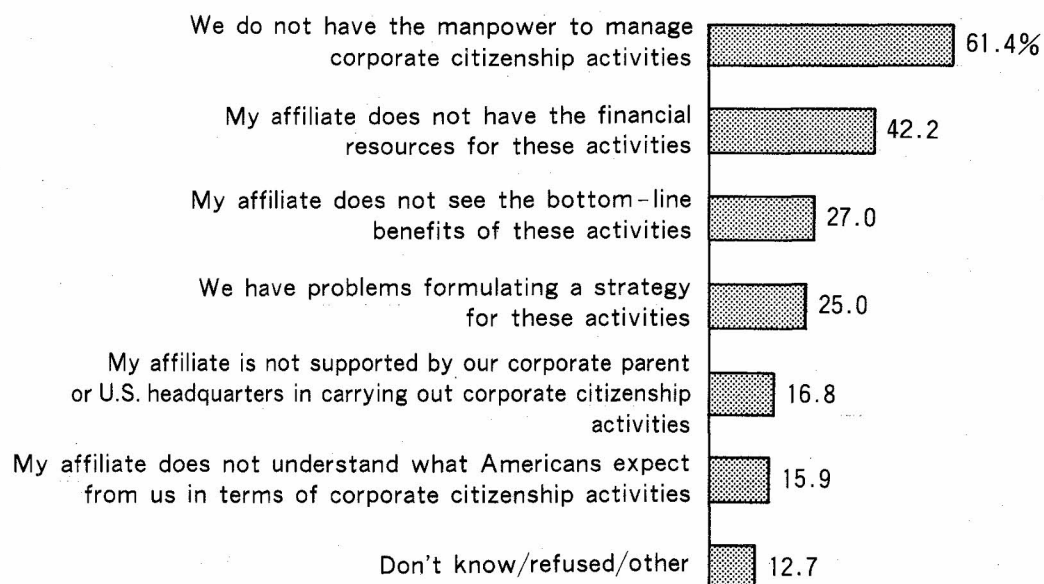
重要なことは、企業市民としての活動の程度とその地域社会が企業に対してとる態度との間に強い相関関係があることである。企業市民として極めてまたは非常に活発な活動をしているほとんどの企業は、自社に対する地域社会の態度は前向きであると報告しているのに対し、不活発な企業については同じ回答を寄せたのは3割にすぎなかった。

では何故もっと多くの企業が積極的に参加しないのであろうか。不活発な多くの企業は企業市民活動をしていても自社の得にならないと思っていたり、さらに最大の理由としてその活動を行うには大量の資金や労力の投入が必要になると述べており、企業市民についての根本的な理解がなされていないことが伺える(図9)。

なぜなら、よき企業市民はアメリカ市場で首尾よく長期に渡って事業を行うための前提条件であるからである。だから見返りは狭く短期的に定義された収益性の直接の増大として測定されるべきではない。企業市民として、当該企業がその地域社会で相互に便益のある関係を創り上げ、企業の

資源基盤を改善し、従業員の期待に応えながら長期に渡る間接的見返りを発生させるような投資として考えるべきである。

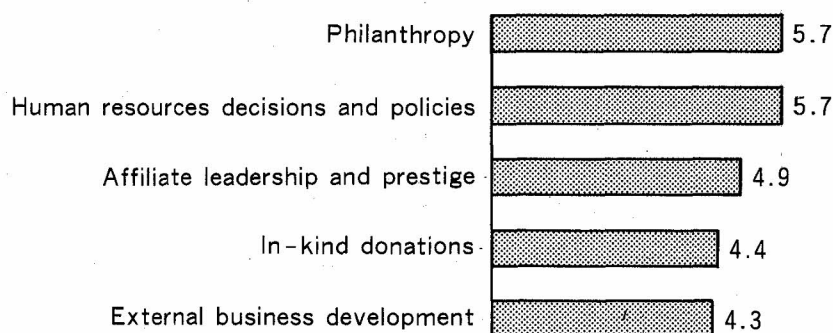
図9 Which of the following, if any, are barriers to your affiliate's greater participation in corporate citizenship activities ? (Respondents answered all that applied.)



また、人的あるいは金銭的資源が足りないと言っている企業についても、経営者や一般従業員によるボランティア活動の推進から当該企業の専門知識の提供や現地労働者の雇用といった労力や資金がほとんどかからない種々の活動があることを銘記すべきである。

他にも活動参加への障壁になる要因として、企業市民活動の担当者や担当部門の不在、親会社からの支援の欠如、操業開始時での優先度の低さ、などが挙げられている。

図10 The following are five possible tools a company might use in its corporate citizenship activities. Rate how important each of these tools is to your affiliate using a scale of 0 to 10 where 0 means not at all important and 10 means extremely important.



さて、日系企業および日本の親会社は、アメリカにおいて企業市民になるため具体的にどのような方策・手段を重視しているのでしょうか。それは調査Bの結果として図10に纏められている。最も重視されているのが①「フィランソロピー」と②「人事に関する決定や方針」であり、以下順に③「子会社によるリーダーシップと名声」、④「寄付金以外の寄与」、⑤「外部での事業開発」となっている。これらを1つずつ検討してみよう。

① フィランソロピー

ここでいうフィランソロピーは慈善の寄付 (charitable giving) だけに限定されており、ボランティア活動や現物による寄付などは以下の④「寄付金以外の寄与」に類別されている。つまり、ここでは献金のみをいっている。その上で日系企業が企業市民になるためにいちばん良く使う手段であると指摘している。

80年代末頃から日本を源泉とする寄付金は急増しているが、その源泉は財団、親会社、子会社、の3つである。財団については、松下電器産業、日立製作所、トヨタ、本田技研をはじめとして既に10社以上の企業による財団がアメリカで設立され活動中である。日本の親会社に関しては、直接慈善の寄付を行うか、あるいは経団連のような日本の仲介組織を通じたり、日本の財団を通じたり、在米子会社と協同する形で寄付を行っている。さらに、日本企業のアメリカ子会社やそれらの分工場や事務所は一般にそれらの立地する地域社会のなかの組織に直接寄付を行う。子会社といっても企業自体の寄付金と従業員個人の寄付金から成り、個々人の寄付金は一般には小額のものである。日系子会社はまたユニティッド・ウェイの大口の寄付者であり、89年には英国所有企業に次ぎ2番目であった。

このうち財団と親会社が最大の寄付者になっているので、現在までのところ日本からの寄付の大半は現地レベルというより全米レベルで実施されているのが実状である。また、主要アメリカ企業による寄付レベルの平均が税引前利益の約1%であるのに対して、調査対象日系企業のそれはやっと4社に1社が0.5%以上と低い比率になっている。

寄付額の決定については、日系企業もアメリカ企業と同様、「寄付はいくらすればよいのか」という問題に苦慮している。最も適切な答えは、その企業の資源、地域社会のニーズ、そして全社的な企業市民としての戦略におけるフィランソロピーの役割にかかっているといえるが、現実には他の企業との横並びという考え方が多い。アメリカでは税引前利益の一定割合 (例えば、1%とか3%) を寄付する企業が集まってクラブが組織されているが、日本でも経団連加盟の企業が90年に「1%クラブ」を発足させている³¹⁾。

88年に、アメリカ松下電器は、アメリカでの売上高の0.1%を目標に寄付することを公にした最初の日本企業になった。子会社の利益は人為的に低く抑えられることが多いため、その国での当該

企業の全社的な関与度は、実際に売上高が最良の指標になると考えたのである。日立、トヨタ、本田技研などの各社は、寄付額のレベルを公開しており、ここ数年に渡りそのレベルを少しずつ上げてきている。

日系企業の親会社からの寄付金の支援を難かしくしている大きな理由の一つに、日本では特定公益増進法人に対する寄付金の損金算入限度額が所得の1.25%と非常に低い上に、特定公益増進法人、指定寄付金（全額が免除）の認定が極めて限定されていることが挙げられる³²⁾。アメリカでは、81年の税制改正により、企業の非営利組織に対する寄付金控除の限度額が税引前利益の5%（1936年の連邦歳入法）から10%に引き上げられたからその差は大きい。アメリカでの寄付金控除の対象となる非営利組織は100万以上あるといわれているが、日本では「特定公益増進法人」として認められているのは現時点で883団体のみである³³⁾。

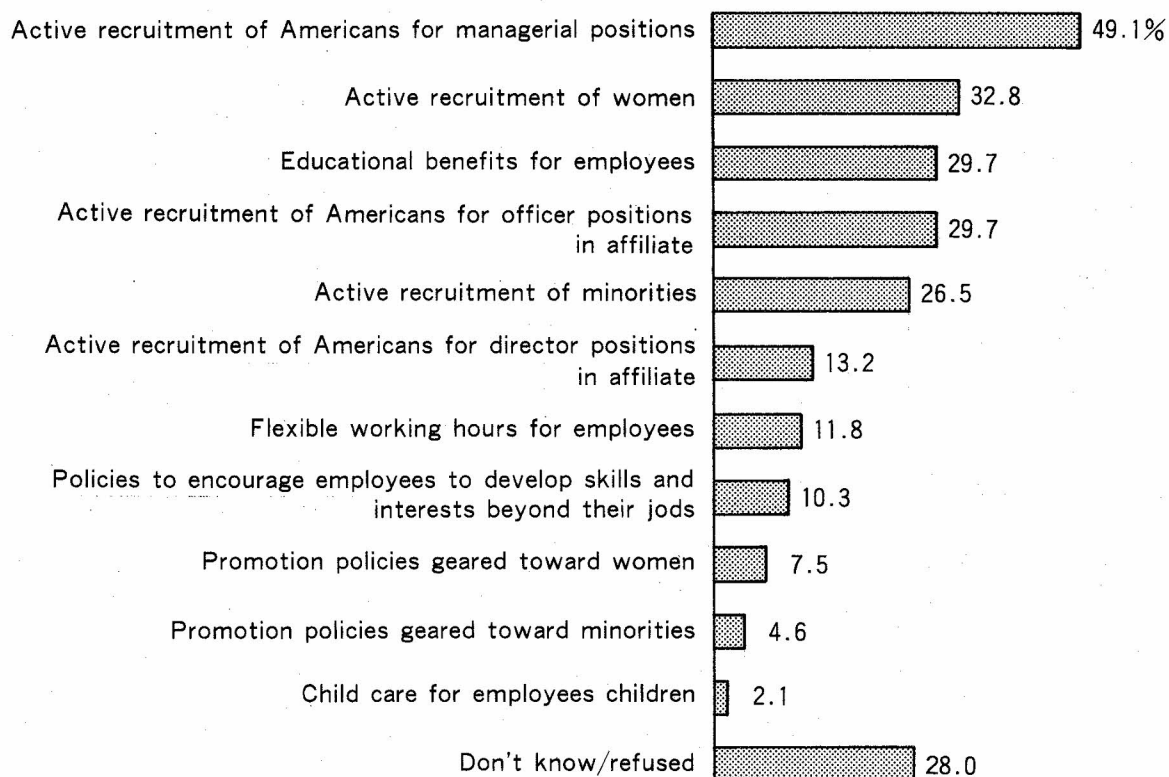
どんな領域が日本企業の支援対象となっているだろうか。調査Bの結果では、日本企業の47%が芸術および文化組織を支援しており、次の重要領域は教育（38%）であった。これに続いてホームレス、犯罪、不十分な健康管理といった社会問題（23%）、さらにレクリエーションの機会の増大や環境改善といった地域社会での生活の改善（22%）となっている。教育においては、現地子会社は大学以前の教育を支援し、日本の企業財団と親会社は、大学の冠講座、図書館、研究施設など、高等教育に寄付するという傾向がある。

アメリカでの日本企業の寄付パターンは、アメリカ企業が教育に一番多くの寄付をしている点でアメリカ企業のそれとはいくらか異なっている。89年のアメリカ企業の寄付についてのコンファレンス・ボードの調査では、教育が最高金額にのぼり（37%）、芸術や文化は4番目にランクされ（11%）、社会サービスや市民・地域社会の生活改善は中ほどにランクされている。

② 人事に関する決定や方針

既述のように、アメリカ人は日系企業による女性やマイノリティの雇用や昇進、さらにはアメリカ人が経営層のトップまで昇進できるかということに強い関心を持っている。調査対象子会社の3分の1近くが差別的な人事方針を理由に告訴された経験を持っていたが、そうした苦い経験からか子会社の約半数（47%）が、人事に関する決定や方針を企業市民になるための重要度の観点から6番目以上にランクしていた。図11に示すように、管理者の職位にアメリカ人を採用することは重要な要素になっている。現在のところ取締役とか幹部といったより高い職位にアメリカ人を採用するのはそれほど積極的とはいえないが、それを行えば既述の「ガラスの天井」意識を変えることには貢献するであろう。女性やマイノリティに対する昇進の人事方針は積極的ではないが、彼ら（彼女ら）をドアの中に入れることは許してもキャリア開発を奨励しないのでは、日本企業に対する人事差別という不満を払拭することはできないであろう。

図11 Regarding human resources decisions and policies, please list all the corporate citizenship activities in which your affiliate has been involved.



③ 子会社のリーダーシップと名声

日系企業のリーダーの約半数（46％）は地元のロータリー・クラブ、商工会議所、PTAといったような組織を通じて彼らの地域社会へ参加している。そうしたことを行うことは、つまり企業からの認識できるスポークスマンを地域社会に出すことは、その企業に人間性を与え、その地域社会でその企業がリーダーシップと名声を発揮するのに重要な要素となる。約36％の企業がこの項目に6以上の評価をし、重要度で3位にランクしている。先駆的な企業市民である企業ほど、その日本人経営者たちは地域社会への参加を経営者責任の必要不可欠な部分であるとの認識を深めつつある。

④ 寄付金以外の寄与

通常いうところのフィランソロピーから寄付金を除いたものが該当する。調査Bでは、この種の寄与をしている企業では、全体的に労働力（16％）や専門知識（10％）などの提供よりも機器（19％）や製品（19％）を寄贈する傾向が強い。しかし、自社のことを企業市民として極めて積極的もしくは非常に積極的と評価している企業はボランティア活動の重要性を強調している（43％）。そうした活動を通じて、経営者も従業員もビジネスの対象外の広い社会が観察でき、間接的かつ長期的な観点から企業の人材として育成されうるのである。また人の口上やマスコミ等で取り上げられることによりその企業の従業員であることに誇りを感じ、企業に対する帰属感も強化され、生産

性の向上にもつながることが期待される。

何社かの日系企業は従業員たちにボランティア活動を推奨する革新的な方針を掲げて実践している。例えば、カリフォルニア銀行は、従業員が市内の学校の子供に勉強を教えるのに毎週3時間は職場を離れるのを許可している。また日立アメリカでは従業員たちが非営利組織で働く場合毎月1日有給休暇を与えている。マツダでは従業員が市民団体や教会のグループ活動に参加するのを勧めた「ボーナス・システム」を制度化している。

⑤ 外部での事業開発

ここでいう外部での事業開発とは現地企業から部品や供給品を調達するとか、現地企業に投資するとか、現地の銀行に資金を預けるといったような方法でアメリカ企業との関係を促進することである。調査Bによれば、こうした日系企業の事業開発で最も一般的なのは、アメリカ企業との合併事業（23%）と国内部品調達率の積極的な引き上げ（22%）であった。後者については、日系製造企業による米国部品の平均調達率（アメリカ人所有の企業から日系企業の生産プロセスに導入される価値の総額）は65%であった。また、少数ながらそれらの供給企業がアメリカや日本で他の日本企業に売り込むのを支援している企業もある。

さらに、アメリカに研究開発部門を設営する（8%）とか、アメリカの供給企業に技術援助を行う（8%）といった活動はまだ件数が少ない。アメリカにとっては当然日本メーカーによる設計、製造技術、研究開発といった高付加価値の移転こそが望まれるのであり、そうした移転が日を追って増えるかどうかアメリカ人の日本からの投資に対する懸念を左右する重要な指標となるであろう。

以上、調査Aおよび調査Bをベースにして日系企業のアメリカでの企業活動とフィランソロピー活動について考察してきた。最後に、フィランソロピー活動が日系企業にとって、また親会社にとってどのような利益があるかを纏めてみたい。

確かに、企業フィランソロピーに対してはいろいろな批判もある。例えば、現地での投資摩擦や日本からの貿易摩擦といった経済摩擦を回避する「方便」ではないか、また儲けすぎた企業の「罪滅ぼし」の感がするとか、証券や金融機関の不祥事、過労死、サービス残業の強制、環境破壊といった企業悪の「贖罪」のポーズではないか、といった批判である。さらに、こうしたフィランソロピーの動機を問題とするだけでなく、長時間労働・会社人間といった親会社の企業体質や日本国民の政府依存的体質を問題にした諦め先行型の批判もある。ちなみに、既述の渡邊一雄氏は、日本人のフィランソロピーに対する4つの障害として、①会社命（いわゆる会社人間）、②地域社会の欠如、③税制の欠陥、④宗教（宗教心の欠如）、を挙げている（カッコ内は筆者）³⁴。フィランソロ

ピーの実践にあたっては個々人や企業はこうした障害（弱点）を自覚しておくことが必要だというわけである。

しかし、このような数々の批判があるからといって、これまで論述してきた日系企業の現地におけるフィランソロピー活動の重要性はいささかも低下するものではない。それどころか、企業はその地域社会において目に見えぬさまざまな援助・協力のお蔭で存立し得ているのであり、社会的環境の健全性に支えられてこそ企業成長が可能だということを銘記すべきであろう。

企業フィランソロピーは、日系企業に対して現地化の推進や投資摩擦の回避以外にも以下のようなメリットをもたらすものと考察される³⁵⁾。

- ① 地域社会の問題解決への貢献は、社会的環境を改善し、それは市場の健全性の向上、潜在的な労働力の質の向上をもたらし、しいては企業の利益につながる。
- ② 企業行動や製品に対する消費者や公衆の批判・嫌がらせといった社会的摩擦を解消、予防できる。
- ③ 企業イメージが向上し、その企業に対する信頼感も向上し、場合によってはその企業の支持者が増加し直接的な広告宣伝以上の効果を発揮する。
- ④ それによって優秀な人材の採用が容易になるといったリクルート効果も期待できる。
- ⑤ 社員の士気（モラル）が高揚される。それによって社員の当該企業に対する帰属意識（loyalty）が強まり、生産性も向上することが期待される。
- ⑥ 社員は社会貢献活動の体験を通じて、企業内では体験できない広い社会に目を開くことができ人材育成の絶好の機会となる。
- ⑦ 本業であるビジネス対象以外の広い社会を観察することにより、事業領域の拡張や潜在マーケットの開拓につながる場合がある。
- ⑧ 顧客の「個人的満足感」に「社会的満足感」が付加されるため、販売促進効果が期待できる。
- ⑨ 活動を通じて通常の市場調査からは得られない生活者の意識や価値観の変化を感じとったり（環境認識能力の向上）、異質な分野との交流も実現し、新しい人的ネットワークが形成される可能性がある。

おわりに

現地化の一層の進展に伴って、日系企業は企業の社会的責任のみならず、（あるいはその上位概念としての）フィランソロピー（社会的貢献）を積極的に実践していくことが重要であろう。企業内のいかなる資源もそれが受入国やその地域社会に受け入れられるという前提があつてのみ成立するものである。日系企業はこのフィランソロピー活動を現地化の中核に据え、さらにこれまで検討

した、「人事に関する公正でオープンな決定や方針」、「企業の地域社会でのリーダーシップや名声の発揮」、「積極的な外部での事業開発」等の実践を前向きに展開することにより、よき企業市民になることが要請されている。このことは特にアメリカにおいて事業活動を行う際の基本であり、日系企業もしくは日本企業が真のグローバル企業を目指すのであれば、その立場に相応しい十分な責任を引き受ける覚悟が必要となる。また、日系企業および日本企業の経営者・従業員は会社命（会社人間）の価値観から脱却し、企業フィランソロピーや企業市民の考え方に立脚した生活の質を体感できる社会人間へと転換することが要請される。そのことがアメリカのみならず諸外国一般の価値観との整合性を果たし、国際社会の一員として認められる必須要件であると思料されるのである。

参考文献および註

- 1) 日本貿易振興会編『世界と日本の海外直接投資』（ジェトロ白書、投資編）、日本貿易振興会、1995、114ページ。
- 2) 同上書、46～47ページ。
- 3) 通商産業省産業政策局編『第24回 我が国企業の海外事業活動』大蔵省印刷局、1995、12～13ページ。
- 4) 小木曾全稿「海外生産、雇用へ影響加速」（経済教室）、日本経済新聞、1995年5月31日。
- 5) 通商産業省産業政策局編、前掲書、14～15ページ。
- 6) 日本貿易振興会編、前掲書、11～12ページ。
- 7) 山田充彦稿「アメリカの日系企業」、吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館、1992、205ページ。
- 8) 日本貿易振興会、前掲書、62ページ。
- 9) 山田充彦稿、前掲稿、206～207ページ。
- 10) 渡邊一雄『体験的フィランソロピー』創流出版、1992、15ページ。
- 11) 同上書、28ページ。
- 12) 松岡紀雄『企業市民の時代』日本経済新聞社、1992、114～115ページ。
- 13) 同上書、129ページ。
- 14) 田淵節也監修『コーポレート・シチズンシップ』（笹川平和財団）、講談社、1990、49ページ。
- 15) 出口正之『フィランソロピー』丸善、1993、64ページ。
- 16) 渡邊一雄、前掲書、18～19ページ。
- 17) 松岡紀雄、前掲書、161ページ。
- 18) 松岡紀雄、同上書、300ページ。
- 19) 渡邊一雄、前掲書、52ページ。
- 20) 長坂寿久『企業フィランソロピーの時代』日本貿易振興会、1991、179～180ページ。
- 21) Craig Smith, *The New Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, May-June 1994. 「米国コーポレート・フィランソロピー新事情」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1994、8-9月号。
- 22) 電通総研『企業の社会貢献』日本経済新聞社、1991、158～161ページ。
- 23) A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, The

Academy of Management Review, 4-4, 1979.

- 24) 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994、71～75ページ。森本三男稿「企業の社会責任と社会戦略」日本大学『産業経営研究』15、1994。
- 25) 同上書、317～334ページ。
- 26) 島田晴雄編著『開花するフィランソロピー』TBSブリタニカ、1993、25ページ。
- 27) 本間正明編・著『フィランソロピーの社会経済学』東洋経済新報社、1993、20～23ページ。
- 28) Daniel E. Bob and SRI International, *Japanese Companies in American Communities: Cooperation, Conflict and the Role of Corporate Citizenship*, Japan Society, Inc. 1990, pp.22-30.
- 29) 石朋次・柏木宏『アメリカのなかの日本企業』日本評論社、1994、131ページ。
- 30) 同上書、132～135ページ。
- 31) 経済団体連合会編『社会貢献白書』日本工業新聞社、1992、3ページ。
- 32) 同上書、64～67ページおよび287～296ページ。特定公益増進法人への寄付金の損金算入限度額の算出法＝

$$[(\text{資本等の金額} \times 0.25\%) + (\text{所得金額} \times 2.5\%)] \times 0.5$$
 一般寄付金についても同じ算出方法である。
- 33) 財団法人協会『特定公益増進法人名称等一覧』1992。
- 34) 渡邊一雄、前掲書、203～217ページ。
- 35) 渡邊一雄、同上書、267～268ページ。木村幸男稿「社会貢献活動の現状と問題点」『月刊総務』30-10、1992。

(1995年10月26日受理)